

Cámara de Comercio de Villavicencio

Construyendo Región

GUÍA PARA PREPARAR EL PLAN DE EMPRESA

Introducción

¿Qué es un Plan de Empresa?

El Plan de Empresa es un documento donde el emprendedor detalla información relacionada con su empresa. Este documento puede adoptar distintas formas. Los hay extensos y detallados. Los hay concisos y breves. De hecho, no existe ningún modelo concreto de Plan de Empresa. Cada emprendedor debería crear su propio plan, no sólo en el sentido de poner por escrito sus propias ideas, sino incluso en decidir que forma va a tener.

Hasta hace unos pocos años el Plan de Empresa se consideraba la herramienta fundamental para tener éxito al crear una empresa. Desde hace poco tiempo se ha empezado a cuestionar la utilidad del Plan de Empresa a la hora de poner en marcha un negocio. Además, los estudios realizados sobre experiencias reales en la utilización del Plan de Empresa no han llegado a ninguna conclusión definitiva. Un plan muy bien acabado no garantiza el éxito de la empresa; aunque lo contrario tampoco es cierto.

¿Para qué sirve un Plan de Empresa?

Es evidente que la redacción de un Plan de Empresa debe tener alguna utilidad. Un emprendedor poniendo en marcha su proyecto es una persona cuyo tiempo no debe desaprovecharse en esfuerzos inútiles de ninguna clase. El Plan de Empresa debe aportar algo al emprendedor, o si no, mejor no gastar ni una hora en él. Además, redactar un Plan de Empresa lleva muchas horas de trabajo, incluso meses. Estas horas deben entenderse como una de las primeras y más importantes inversiones en la nueva empresa. De hecho la empresa empieza en el momento que se ponen por escrito las ideas del emprendedor.

- **Utilidad**

El Plan de Empresa es una herramienta de diseño. Esto significa que a través del Plan de Empresa el emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito. En el Plan se pueden

hacer supuestos, simulaciones, etc. que en la realidad serían bastante caros de comprobar. Es mucho más barato equivocarse en el Plan de Empresa que equivocarse en la realidad. Más cuando la mayoría de los emprendedores sólo disponen de los recursos necesarios para una sola puesta en marcha. Hay que intentar, pues, asegurar al máximo el éxito de la apuesta.

El Plan de Empresa es una herramienta de reflexión. Cuando ya se ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos, y así un largo etc. Disponer de un Plan de Empresa ayuda, mucho, a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio.

Dado que en el Plan se expresan las previsiones de como debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones oportunas. Además, ya antes de emprender la aventura, el promotor del proyecto habrá tenido que justificar con bastante detalle de dónde van a salir esos millones en ventas, en qué se van a gastar el presupuesto disponible, y sobre todo, por qué va a ser rentable la empresa.

El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sea, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios. Los psicólogos hace mucho tiempo que han descubierto que varias personas pueden estar hablando horas, alrededor de una mesa, sobre un mismo proyecto y acabar entendiendo cada una de ellas una cosa distinta. El Plan de Empresa sirve para poner por escrito, se supone que claramente, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una forma objetiva y despersonalizada. También es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar directamente, p.e. quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno, etc. El Plan de Empresa puede representar incluso el compromiso que adquiere cada socio respecto a los demás. Evidentemente, que cada uno de los socios se tome en serio o no lo discutido es otro tema muy distinto.

El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura; debe buscar financiación externa o ayudas públicas o privadas. En la mayoría de los casos, el Plan de Empresa es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos. Incluso si se dispone de un prototipo de ese fantástico producto que se piensa comercializar, los inversores profesionales va a pedir más información sobre el negocio. De hecho tendrán mucha curiosidad por ver como los promotores van a resolver, precisamente, todos los aspectos del negocio no relacionados con el producto (es decir: marketing, financiación, etc.).

Un Plan de Empresa coherente y serio demuestra que el emprendedor se toma el asunto en serio y que está capacitado para llevar adelante el proyecto. También demuestra que el equipo fundador está equilibrado y controla todos los aspectos fundamentales de la empresa.

¿Cómo redactar un Plan de Empresa?

- **Técnica**

El Plan de Empresa es, principalmente, un documento escrito. Los procesadores de texto y las hojas de cálculo son ya herramientas *sine qua non*. Si bien se podrían imaginar otros formatos distintos al documento escrito para un Plan de Empresa lo mejor es concentrarse inicialmente en el contenido del Plan de Empresa más que en la forma. El Plan de Empresa va dirigido, principalmente, al propio emprendedor. Un simple documento con un formato tan sencillo como el de este mismo texto que está ahora leyendo puede ser útil. Cuando llegue el momento de presentar el proyecto a terceros ya se buscarán maneras de hacerlo más creíble y atractivo.

Como hemos dicho, una de las utilidades que a veces tiene el Plan de Empresa es ser mostrado a terceros. Cuando esto sea necesario, puede ser entonces conveniente ayudarse de maquetas, productos prototipo, presentaciones multimedia, videos, etc. Sin embargo no hay que caer en el error de tratar desde el primer momento de ~~presentar~~ entregar un buen trabajo con una presentación impecable+. El Plan de Empresa debe ser un documento de uso interno. Luego se puede adaptar para presentarlo a terceros.

También existen programas en el mercado para ayudar a la redacción de planes de empresa. Sin embargo, estos programas no pueden suplir la creatividad y el criterio del emprendedor. Pueden resultar útiles para obtener una buena presentación pero no van a resolver ninguna de las preguntas que debe responder el emprendedor a lo largo del complejo proceso de reflexión que impone la redacción del Plan de Empresa.

A pesar de que los modelos de Plan de Empresa suelen establecer un orden o índice de los aspectos del negocio a tratar, esto no debe tomarse como una indicación del orden de redacción. Si se usa un programa para redactar un plan no hay que caer en la trampa de rellenar todos los apartados. Sólo el criterio del propio emprendedor podrá determinar qué partes son secundarias y cuáles pueden omitirse. A modo de ejemplo, el Plan de Marketing suele presentarse antes del Plan Financiero. Sin embargo, en la práctica es más práctico desarrollar primero un presupuesto de gastos mínimo sin el cual la empresa no puede existir, a continuación preparar una previsión de ventas -teniendo en cuenta que como mínimo hay que cubrir esos costes- y luego volver a analizar que nuevos costes implica realizar esas ventas, con lo que habrá que retocar al alza la previsión de

ventas, y así sucesivamente. El Plan de Empresa debe crecer poco a poco y simultáneamente en todos los aspectos del negocio. No se puede pretender hacer un excelente Plan de Marketing para luego empezar a hacer un Plan de Producción completamente independiente.

- **Contenido**

El Plan de Empresa debe contener toda la información necesaria para *intentar* garantizar un desarrollo correcto y completo del negocio. Los estudiosos del tema han llegado más o menos a un consenso sobre que aspectos del negocio deben discutirse en el plan.

La mayoría de los modelos de plan tienen estas secciones:

1. Resumen del Proyecto
2. Presentación de los Promotores
3. Análisis de la Idea de Negocio
4. Plan de Marketing
5. Plan de Producción
6. Plan Económico-Financiero
7. Plan de Organización
8. Plan de Puesta en Marcha
9. Plan de Contingencia

Como ya hemos indicado, existirán proyectos en los que sea necesario incluir otras secciones o en las que no sean necesarios todos los apartados anteriores. Así, por ejemplo, si el emprendedor no tiene intención de mostrar a nadie su Plan de Empresa, no tiene ningún sentido el Resumen Inicial ni mucho menos la Presentación de los Promotores. Estos son capítulos destinados a terceros.

Un plan equilibrado en todos estos apartados es una prueba de que el emprendedor ha trabajado todos los aspectos fundamentales de la empresa. Si el plan presenta algún desequilibrio en algún punto es muy probable que más tarde la empresa se resienta precisamente en ese tema. Hay que hacer un esfuerzo en abordar sistemáticamente todos y cada uno de los capítulos del plan y, sobretodo, mantener una coherencia y una visión general común entre todos ellos.

Finalmente, para mantener el Plan de Empresa en un tamaño razonable, puede convenir redactar en documentos aparte algunos aspectos del plan. Así, si bien el Plan de Empresa ha de describir los productos y como se van a fabricar, puede ser práctico pasar la gran mayoría de los detalles técnicos a otro documento específico que describa todo esto con mayor detalle. En el plan bastaría con una descripción general para no expertos y las técnicas concretas y detalladas se describirían en el otro documento.

- **Revisión**

El error principal cometido por muchos emprendedores en relación al Plan de Empresa es darlo en algún momento por terminado. Una vez la empresa ya está en marcha y parece que empieza a funcionar, el emprendedor ya no tiene tiempo para dedicarse a poner por escrito sus planes. Ya lo hizo una vez al crear la empresa. Ahora lo que tiene es un negocio funcionando y no hay tiempo que perder. A veces, sencillamente, no encuentra de verdad horas para revisar el plan. ¿Pero, invertiría Ud. dinero en un negocio en el que el promotor no tiene ni tiempo para reflexionar sobre cómo se están haciendo las cosas y sobre cuál será el futuro de la empresa? Pues eso es lo que hace un emprendedor en esa situación. Cada día cuando se levanta y va a su empresa a trabajar, está de hecho invirtiendo en ese tipo de negocio.

Es evidente que si el Plan de Empresa debe servir para control del negocio, en el sentido de comprobar si la realidad se acerca o se desvía de lo previsto, el emprendedor debe encontrar tiempo para revisarlo y analizar las causas de las desviaciones -las habrá, y si no, algo extraño está pasando-.

En otras ocasiones, el emprendedor satisfecho por su trabajo, con la empresa en marcha, decide ampliar el negocio o lanzar un nuevo producto, o cualquier otra maniobra de expansión y, curiosamente, ni se le pasa por la cabeza analizar este cambio desde la perspectiva de crear un nuevo negocio dentro del negocio. Como la empresa da dinero y ya hay una estructura montada será fácil fabricar y vender este nuevo producto. Pero, ¿quiénes serán los clientes de ese producto?, ¿cómo se va a fabricar?, ¿de dónde saldrá el dinero y con que límite?, ¿cómo va a afectar a la imagen de la empresa?, etc. ¿No suena esto al análisis que se realiza en un Plan de Empresa?.

De hecho, en las grandes empresas -y no tan grandes- cuando se abre una nueva línea o se entra en un nuevo negocio se realiza un análisis de este tipo, aunque se le suele llamar Plan de Negocio, pues no se va a crear una nueva empresa.

Al igual que al tratar sobre los apartados del Plan de Empresa, las veces en que debe revisarse un plan dependen mucho del negocio y del propio emprendedor. Los habrá obsesivos que lo revisarán cada mañana; sistemáticos, que lo revisarán cada mes; o tranquilos que lo harán una vez al año. Cada emprendedor es la persona más adecuada para decidir qué hacer con su negocio. Después de todo, ser emprendedor consiste en eso: en tomar tus propias decisiones.

Resumen del Proyecto

Objetivo

El objetivo fundamental del resumen del Plan de Empresa es presentar brevemente el negocio a posibles socios, inversores o entidades públicas.

Así pues, este apartado se puede posponer hasta el momento de ir a negociar con estos terceros. De hecho, se debe posponer hasta que haya algo en el plan para ser resumido. Conviene primero centrarse en los demás apartados y dejar este resumen para el final.

El motivo por el que aparece al principio de plan es para facilitar el trabajo a los inversores profesionales que deben evaluar varios planes de negocio al día.

Contenido

Sabiendo pues a quien va dirigido el resumen, podemos prepararlo de la manera más adecuada. Cuando un tercero lee el Plan de Empresa buscará respuesta a una serie de preguntas básicas y esperará encontrarlas en este resumen. Si el resumen le satisface es cuando se tomará la molestia de leer el resto.

Por tanto, al redactar el resumen hay que explicar en qué va a consistir el negocio de una forma clara y concisa. Hay que evitar las generalidades y el lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto.

Básicamente, las preguntas que alguien se formulará al recibir el plan son las mismas que uno se haría si le ofrecen participar en otro negocio.

- **¿En que consiste el negocio?**

Hay que explicar brevemente en qué consiste el negocio que se quiere poner en marcha, cuáles son los objetivos principales a largo y medio plazo y qué estrategia general se piensa seguir. Se debe explicar brevemente cuáles son los productos o servicios que se ofrecerán.

- **¿Existe mercado para este negocio?**

Hay que convencer que la empresa va a situarse en un mercado con suficiente demanda para asegurar su futuro y su crecimiento. La mejor forma de convencer es aportando datos reales de algún estudio previo, por sencillo que haya sido. Si se dispone de una lista de clientes o de referencias más que mejor.

- **¿Qué diferenciará a la empresa de la competencia?**

Debe existir algún factor diferencial en la empresa que lo haga distinto a las demás. Si no al inversor le resulta más práctico invertir en alguna empresa que ya esté en marcha haciendo lo mismo. Además habrá que indicar como se va a mantener esa diferenciación. También hay que indicar con qué recursos económicos y humanos se cuenta. Si se dispone de licencias o patentes, también habrá que mencionarlo pues esto aporta seguridad al inversor.

- **¿Qué futuro espera a la empresa?**

La mayoría de los posibles socios o inversores buscarán un rendimiento a medio plazo en una empresa con futuro. Hay que explicar cuales son las previsiones de crecimiento y sostenerlas con datos de la forma más objetiva posible, indicando cómo se va a financiar este crecimiento y , sobretodo, cuál va a ser el rendimiento esperado del negocio.

- **¿Qué riesgos hay que afrontar?**

Hay que realizar una breve discusión, de forma realista, de los riesgos que se van a asumir, indicando su alcance y como se van a hacer frente.

- **¿Puedo fiarme de este emprendedor?**

La mayoría de los inversores profesionales admiten que, en el fondo, acaban decidiéndose a favor de un proyecto, fundamentalmente, por el carácter del emprendedor o del equipo emprendedor. Un buen plan sin un buen equipo al frente no llegará muy lejos. Una forma de demostrar la capacidad de llevar adelante un proyecto es siendo realista y objetivo, o en otras palabras: profesional.

Presentación de los Promotores

Objetivo

El objetivo de esta sección es presentar al equipo promotor. Como hemos visto, el carácter de los emprendedores al frente del negocio va a determinar el apoyo final de terceros. Además hay que convencer que el equipo al frente del proyecto va a poder dominar todos los aspectos de un negocio.

Contenido

Si el negocio ya está funcionando, hay que indicar como ha evolucionado en los últimos ejercicios y describir con detalle esta empresa y su situación actual.

Si el negocio está por constituir, el curriculum vitae de los distintos promotores puede servir de apoyo para demostrar que el equipo está equilibrado y puede abordar todas las áreas de la empresa con seguridad.

Hay que señalar las experiencias previas en negocios similares y, si existe alguna laguna en el equipo respecto a alguna de las áreas de la empresa, cómo se va a solucionar.

Análisis de la Idea de Negocio

Objetivo

Esta sección tiene como finalidad presentar una imagen global del proyecto, de sus objetivos principales y de los factores clave de éxito.

Contenido

Descripción de la Idea de Negocio

Hay que explicar cual es la idea fundamental detrás de la iniciativa de negocio. Hay que indicar cuáles son los factores que han motivado esta idea y porqué va a tener éxito. Conviene indicar las tendencias sociales, cambios en el mercado, etc. que van a hacer de éste un buen negocio.

Si el negocio esta inicialmente centrado en algún producto o servicio en concreto, indicar cuál es este producto, sus principales características y qué necesidades va a cubrir en qué mercado. También hay que indicar cómo se va a reducir la dependencia del negocio respecto a este producto.

Hay que describir si existe algún factor clave que influya decisivamente en el éxito de la nueva empresa.

Objetivos

Indicar cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo de la empresa. No hay que tener miedo de ser ambiciosos en este punto. Pretender ser la primera empresa de su mercado no es un objetivo mejor ni peor que ser una de las cincuenta primeras. Sin embargo, en ambos casos hay que aportar datos concretos sobre cómo saber si se ha conseguido, o no, ese objetivo, cuáles son los pasos que se van a dar en esa dirección y qué esfuerzos va a representar.

Es importante tener desde el primer momento una visión clara de cómo será la empresa dentro de tres, cinco o veinte años. Esta visión debe marcar todas las decisiones que se tomen respecto a la empresa. Y sobretodo hay que ser coherentes en la estrategia de desarrollo elegida respecto a los objetivos trazados.

Análisis de Riesgos

Conviene repasar los distintos riesgos comerciales, tecnológicos, financieros, sociales y legales a los que se puede ver sometido el negocio y, evidentemente, indicar cómo se van a superar esos riesgos.

Plan de Marketing

Objetivo

La finalidad del Plan de Marketing es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos.

Para ello, hay que realizar un análisis lo más detallado posible del mercado donde se va mover la empresa; habrá que conocer a la clientela y a la competencia y decidir con que tácticas se va a abordar cada meta parcial.

Contenido

Análisis del Mercado

Para conocer el mercado hay que realizar un estudio minucioso del mismo, sus clientes y sus necesidades. Conviene realizar este estudio del mercado analizando su tamaño, su evolución, las tendencias observadas, su estructura y qué competencia existe, etc. indicando las fuentes en las que se basan los datos aportados. Está bien hacer suposiciones, pero luego hay que contrastarlas con datos objetivos que, aunque no las demuestren definitivamente, al menos las sostengan mínimamente.

También identificaremos los segmentos en este mercado, caracterizando los mismos con máximo detalle, decidiendo cuáles se van a explotar y cuáles se van a evitar y justificando el porqué. Se deberán identificar las necesidades generales y específicas de esos segmentos, cómo compran, cuándo y cuánto. Hay que realizar un retrato robot del cliente tipo y las razones por las que el producto va a satisfacer sus necesidades.

Es importante detectar rápidamente posibles épocas del año de poco negocio y decidir cómo superar estos meses de poca actividad. La experiencia en el sector puede ayudar mucho. En caso contrario hay que buscar la opinión de expertos. También los requisitos legales para vender en ese mercado o los requisitos de facto (como canales de distribución poderosos) deben tenerse muy en cuenta.

Análisis de la Competencia

Conviene identificar cuál es la competencia a la que va a estar sometida la empresa, cómo trabaja y cómo vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta, etc. y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a la competencia.

Se puede obtener información concreta de los competidores: nombre y marcas, productos, ventas y cuota de mercado, etc. bien en cámaras de comercio y entidades similares, bien sencillamente solicitando sus catálogos.

Objetivos de Mercado

Una vez descrito el mercado es el momento de decidir qué objetivos hay que alcanzar para ayudar a conseguir los objetivos globales de la empresa.

Aquí hay que marcar objetivos concretos. No basta con decir que cada año se va a crecer respecto al anterior. Hay que dar cifras concretas, indicar cómo saber cuando se han alcanzado y, lo que es más importante, justificarlas convenientemente.

Previsión de Ventas

Hay que detallar una previsión de ventas para los primeros años (dos, tres, cinco, eso dependerá del tipo de empresa) y, si es posible, qué cuota de mercado se va a alcanzar. Las previsiones hay que realizarlas tanto en unidades como en pesos.

Estas previsiones deben ser tan detalladas como sea posible indicando los productos, los clientes, las regiones, etc., que van a aportar volumen de negocio y en qué medida lo van a hacer.

También hay que analizar el coste que va a suponer realizar esas ventas, no tan sólo costes de materiales y de fabricación, sino también de distribución, comisiones, servicio post-venta, etc. identificando posibles riesgos en las variaciones de precios de compra.

Estrategia de Marketing

En este apartado hay que describir cómo la empresa va a alcanzar los objetivos y cumplir con las previsiones de ventas, qué segmentos se van a atacar y bajo qué condiciones, cómo y cuándo se van a introducir los productos, etc.

Para cada segmento objetivo hay que describir lo que se conoce como marketing mix. El marketing mix es la combinación de cuatro variables que van a permitir

abordar con éxito un mercado. Estas cuatro variables muy relacionadas entre sí son: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

- **Producto**

Se debe describir detalladamente qué gama de productos se van a ofrecer y a qué clientes. Una descripción detallada de las líneas de productos que se van a ofrecer es fundamental. Además, hay que tener en cuenta que no por ofrecer más productos se va a vender más; lo único seguro es que van a costar más de fabricar.

Para cada producto hay que identificar sus características fundamentales y traducirlas en beneficios que obtiene el cliente de ese segmento. Conviene recordar que los clientes compran beneficios no características. Se trata pues de desarrollar el concepto del producto y decidir cómo se va a presentar, describiendo con detalle el producto ampliado.

Finalmente hay que hacer un esfuerzo para diferenciar cada producto del resto de los productos con los que compite. Una vez diferenciado hay que decidir como mantener esa diferencia ante los movimientos de la competencia.

- **Precio**

Conviene decidir que tarifas se van a aplicar, si los precios serán uniformes o variarán según el tipo de cliente, qué descuentos están permitidos, etc.

Evidentemente para fijar los precios de venta hay que conocer con detalle los costes de fabricación y los precios de mercado. Con esta información el precio debe ser coherente con la política de producto (p.e. un producto de calidad debe tener, en principio, un precio por encima de la media)

- **Distribución**

La distribución de los productos es otro aspecto importante a considerar, identificando los posibles canales de distribución y cómo funcionarán.

Fundamentalmente hay que decidir si el producto se distribuirá directamente por la nueva empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final. Las técnicas y decisiones a adoptar en ambos casos son distintas con sus inconvenientes y sus ventajas.

- **Promoción**

Hay que describir qué métodos se van a usar para contactar con los clientes, para realizar su seguimiento y para cerrar las ventas; si se van a utilizar vendedores y con qué características, etc., qué materiales de apoyo van a usar, qué imagen global van a presentar, etc.

Indicar qué sistemas de promoción y publicidad se va a usar y con qué presupuesto se cuenta como apoyo a la labor de los comerciales o de los distribuidores.

Plan de Producción

Objetivo

El objetivo del Plan de Producción es detallar cómo se van a fabricar los productos que se ha previsto vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante la nueva empresa.

Contenido

- **Proceso de fabricación**

Para cada uno de los productos del catálogo hay que describir su proceso de fabricación. Esto significa que hay que detallar dónde se compran las materias primas, cómo y a dónde se transportan, cómo se almacenan hasta su uso, cómo se usan en el proceso de fabricación y en qué consiste este y cómo se almacena el producto final y cómo se transporta hasta el cliente final.

Hay de detallar al máximo el proceso de fabricación del producto -o de prestación del servicio- identificando las partes del proceso y decidiendo si esas etapas se realizarán dentro de la empresa o se van a subcontratar a terceros.

- **Instalaciones, equipos y personal**

En el caso de realizar la fabricación en la empresa hay que describir las características fundamentales de los locales y instalaciones necesarias, la maquinaria que se va a necesitar y el personal que se empleará y la formación que debe tener. En el caso de subcontratar partes del proceso de fabricación, hay que saber a quien se va a subcontratar y que características deben cumplir estos terceros.

- **Capacidad de producción**

Un aspecto crítico de la empresa es conocer la capacidad de producción que se va a tener y la flexibilidad para adaptar esta capacidad de producción a variaciones, en aumento o en disminución, de la demanda por parte del mercado.

- **Proveedores**

También hay que prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de los materiales necesarios para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de algún material determinado.

- **Aspectos legales**

Si se dispone de patentes o licencias de fabricación hay que detallar en que consisten y sus condiciones.

Plan de Financiación

Objetivo

El objetivo del Plan de Financiación es mostrar cómo se va obtener el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento y cómo se va a financiar el crecimiento de éste y, finalmente, qué beneficio va a generar la inversión realizada.

Esta es, en el fondo, la parte fundamental que va a decidir a terceros a invertir su dinero. Si el rendimiento esperado es interesante y se sostiene coherentemente con los datos aportados por el resto del plan, es muy probable que alguien este dispuesto a aportar financiación.

La mayoría de los documentos que se detallan a continuación están normalizados, por lo que no debería ser un problema obtener un modelo para desarrollar.

Contenido

Plan de Inversiones

Si la empresa va a afrontar inicialmente una fuerte inversión del tipo que sea, conviene detallar al máximo en qué va a consistir esta inversión (maquinaria, instalaciones, licencias, etc.) y de dónde va a salir el dinero. Efectivamente como la empresa todavía no está en marcha, los fondos para estas inversiones deben salir del bolsillo de los promotores y de posibles inversores.

Un plan de inversiones detallado, justificado y con sentido común es una buena garantía, no sólo de obtener financiación, sino de garantizar el futuro de la empresa. Hay que tener en cuenta que no todo el capital inicial aportado se puede

dedicar a las inversiones iniciales. Habrá que mantener una parte para financiar a los clientes que tardarán en pagar y para afrontar los pagos cotidianos hasta que el negocio empiece a generar dinero.

Previsión de Tesorería

Para una empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para funcionar. Esto todavía lo es más para una nueva empresa que difícilmente va a contar con crédito de proveedores y bancos. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la Previsión de Tesorería.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar mes a mes en la empresa. Hay que distinguir claramente los cobros de los ingresos y los pagos de los gastos. Si compramos una mesa de oficina en Enero pero acordamos pagarla en Marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en Marzo aunque el gasto se devengue en Enero. Esto es muy importante, pues, contrariamente, aunque la empresa logre realizar sus ventas en el primer mes de actividad puede resultar que no cobre el dinero hasta meses después; pero durante esos meses debe seguir funcionando, es decir, gastando dinero.

La previsión de tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder, no sólo, hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado.

La previsión de tesorería es el documento que el emprendedor debería colgar en la cabecera de su cama, pues un descuido en este punto puede llevarse por delante todo el proyecto.

Previsión de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de Pérdidas y Ganancias es otro documento contable básico -y de hecho, obligatorio- en una empresa. En ella se describen todos los gastos que va a soportar la empresa y todos los ingresos que va a generar. Se debe realizar una previsión mensual de ingresos y gastos para el primer año. Para los dos o tres años siguientes bastará con una previsión anual.

Con la relación de ingresos y gastos es fácil calcular el beneficio esperado. Es importante no engañarse en este punto. Una empresa -sobretudo si empieza- no va a generar beneficios necesariamente desde el primer año. Si se prevé que el primer ejercicio se va a cerrar con pérdidas, esto se debe reflejar en esta previsión. Sin embargo, hay que tener muy claro cómo se van a recuperar esas pérdidas en los posteriores ejercicios.

Lo importante es mantener una coherencia global en todo el proyecto y sostener las afirmaciones que se hagan con datos lo más objetivos posibles.

Previsión del Balance de Situación

El Balance de Situación es otro documento contable de uso generalizado que presenta la situación patrimonial de la empresa. También hay que realizar una previsión, mensual para los primeros doce meses y anual para el resto de ejercicios.

Hay que realizar una previsión de cómo estará compuesto el activo de la empresa: qué parte estará inmovilizado en maquinaria, instalaciones, etc., qué parte estará en manos de clientes que aun no han pagado, qué parte se retendrá en la tesorería de la empresa. También hay que detallar como se desglosa el pasivo de la empresa, fundamentalmente, qué grado de endeudamiento externo se va a alcanzar y si es una deuda a corto o a largo plazo.

El Balance aporta una idea de cómo y en que se ha invertido el dinero que ha entrado en la empresa, bien por aportaciones de los socios e inversores, bien por la propia generación de recursos en las operaciones de la empresa.

Análisis del punto de equilibrio

Se llama punto de equilibrio al volumen de ventas necesario para cubrir todos los costes de la empresa en un ejercicio. Para un volumen de ventas superior se tendrán beneficios, para un volumen inferior se cerrará con pérdidas.

Si bien el cálculo del punto de equilibrio es complejo, entre otras cosas por la dificultad de anticipar los costes variables que se van a producir, hay que hacer un esfuerzo para obtener un valor lo más correcto posible.

De hecho, independientemente del valor exacto que puede tener el punto de equilibrio, su análisis va a proporcionar al emprendedor un profundo conocimiento de la estructura de costes de la empresa. Habrá que detallar cuáles serán los costes fijos -aquellos que se van a producir independientemente del volumen de ventas o producción- y cuáles serán los costes variables -es decir, relacionados directamente con las unidades producidas-. Como norma general hay que tender a reducir los costes fijos y substituirlos por variables; aunque como toda buena norma general siempre se debe dudar de que sea de aplicación en nuestro caso particular.

Política de aplicación de beneficios

Finalmente, también conviene dejar claro frente a socios e inversionistas como se va a remunerar al capital invertido en la empresa. Cualquier inversor verá con

buenos ojos una estrategia de reinversión de los beneficios generados, aunque no lo verá así indefinidamente: si invirtió dinero es para obtener un beneficio, más a medio plazo que a largo.

Conviene prever qué hacer con los beneficios que se van a obtener, y desde luego, qué se va a hacer en el caso de que las pérdidas superen las previsiones.

Plan de Organización

Objetivo

El objetivo del Plan de Organización es doble. Externamente, se trata de demostrar que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontar y sacar adelante la nueva empresa. Internamente, se trata de asignar las distintas responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa.

Muchos proyectos han fracasado por el hecho de no haber establecido claramente las responsabilidades de cada miembro y por no haber adoptado una organización profesional desde el primer momento. Este aspecto de la empresa puede generar muchas tensiones entre el equipo emprendedor. Sin embargo, es bueno discutirlo antes sobre el papel pues siempre será mejor que discutirlo con la empresa en marcha y con problemas apremiantes que hagan aumentar la tensión.

Contenido

Socios y forma legal

Aquí es donde se describe con detalle quiénes serán los socios de la empresa y que aportaciones van a realizar. También es momento de dejar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán meros capitalistas. Cualquier otro pacto o acuerdo entre los socios -sobretudo si no va a constar en los estatutos de la sociedad- debe procurar discutirse en este momento.

También hay que decidir qué forma legal se va a dar a la sociedad. Esto puede variar según la legislación del país donde se ubique la empresa. Además la correcta elección de la forma de la sociedad puede tener importantes repercusiones a nivel de responsabilidad de los socios y de cargas fiscales. Conviene pues consultar con un experto que aconseje la mejor forma social de acuerdo con los objetivos globales de la empresa y los objetivos personales de los socios. Incluso en el caso de un único socio, pueden existir distintas modalidades de constituir la empresa que deben estudiarse.

Finalmente, es importante pensar que es preferible que una empresa no llegue a nacer por discrepancias de los futuros socios antes de crearla, a que deje de funcionar por discrepancias de los socios después de crearla.

Delimitación de las responsabilidades

Debe quedar bien claro al poner en marcha una empresa sobre quien recaen las distintas responsabilidades que requiere una empresa. Esto es independiente del número de socios pues incluso en el caso de un único emprendedor, siguen existiendo distintas áreas que atender con distintos objetivos que alcanzar.

Hay que detallar quién se va a hacer responsable del marketing, de la producción, de las finanzas etc. Hay que identificar que áreas de la empresa no tienen una persona con las habilidades necesarias para hacer que se desarrolle convenientemente. Se deberá tratar de encontrar un experto externo que asesore al equipo en esa área o incluso buscar un nuevo socio o emplear a alguien con habilidades en ese campo.

Para realizar esta tarea es muy útil dibujar un organigrama para poner de manifiesto las distintas responsabilidades existentes en la empresa. Aquí habrá que asignar un responsable a cada función (si bien se pueden asignar varios responsables, esta parece la mejor manera de, en el fondo, no asignar ninguno).

Personal

Hay que indicar qué personal va a ser necesario para operar la empresa y cómo se va a conseguir. Hay que decidir que políticas de reclutamiento se van a seguir, de formación, de promoción, de incentivos, etc.

Es importante conocer los aspectos legales de la contratación de trabajadores y las cargas sociales que esto implica. En todo momento debe procurarse la máxima flexibilidad para ir adaptando la empresa a su propio ritmo de crecimiento.

Asesores externos

Si se detecta la necesidad de contar con el consejo de expertos externos, debe quedar esto reflejado en el plan indicando la relación que estos expertos van a tener respecto a la empresa: consultores, miembros del consejo, etc.

Plan de Puesta en Marcha

Objetivo

El objetivo del Plan de Puesta en Marcha es describir qué pasos se van a dar, en qué orden y en qué fechas, para poner en marcha el nuevo negocio.

Contenido

En esta sección se enumeran todos los pasos previos a la puesta en marcha oficial de la empresa. Es aquí donde se describen los trámites legales previos a la apertura del negocio, las compras y gastos de constitución, etc.

- **Estudios y desarrollos previos**

Puede ser conveniente antes de poner en marcha la empresa realizar algún estudio específico (p.e. del mercado) o realizar algún desarrollo técnico previo. Estos procesos deben estar descritos indicando lo que se espera de ellos y las acciones a tomar en función de los resultados obtenidos, incluso decidiendo abortar la creación de la empresa.

- **Obtención de ayudas**

Si se necesita alguna clase de ayuda pública para llevar adelante el proyecto, también conviene tenerlo muy en cuenta y, sobretodo, prever aquellas acciones que se tomarán en el caso de problemas en la obtención de las ayudas.

- **Trámites de constitución**

Constituir una sociedad de carácter mercantil conlleva un proceso legal en muchos casos laborioso y molesto para el emprendedor. Se deben tener claros los pasos que hay que dar pues omitir alguno de ellos puede hacer que el emprendedor se encuentre con problemas legales una vez la empresa esté ya en marcha.

Al igual que para elegir la forma social, es conveniente consultar con algún experto cuáles son los trámites para constituir la sociedad que se ha decidido crear. Resulta práctico anotar todos los pasos a dar para seguirlos de forma sistemática.

Esto también va a permitir conocer los gastos de constitución de la sociedad que, según la forma legal elegida, pueden ser importantes (o como mínimo, podrían haberse dedicado a otras labores) y los gastos legales que comporta la misma sociedad (tasas, impuestos, etc.) así como las obligaciones formales a las que estará sometida (registro mercantil, hacienda pública, etc.)

Plan de Contingencia

Objetivo

El objetivo del Plan de Contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto.

Contenido

En todo Plan de Empresa no debería faltar un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia. En este caso es bueno tener previsto que se va a hacer con los activos de la empresa.

A veces, simplemente, los emprendedores acuerdan que si no se alcanzan unos objetivos determinados en un cierto periodo de tiempo, lo más sensato es desinvertir del proyecto y dedicarse a otras actividades. Estas soluciones deben estar previstas para no agravar más la situación en momentos difíciles.

- **Salida de socios**

Una situación, que se da en la mayoría de las empresas que empiezan con varios socios, es que tarde o temprano alguno de ellos va a abandonar el proyecto por las razones que sea. Otras veces, sencillamente, el inversor profesional que entró en el proyecto ha cumplido con sus objetivos y quiere liquidar su participación en la empresa. Haber determinado con anterioridad cómo resolver estas cuestiones ahorrará mucho tiempo y energías a todas las partes implicadas.

- **Liquidación**

Existe una posibilidad, pequeña si se quiere, de que la nueva empresa no tenga éxito. Será muy práctico decidir de antemano bajo que condiciones se va a liquidar una empresa. Además, si las inversiones iniciales han sido cuantiosas, hay que tener previsto un mecanismo de liquidación para recuperar la mayor parte del dinero invertido.

Además, es probable que los socios hayan avalado los créditos de la empresa con su responsabilidad personal y, si los resultados han sido francamente malos, el peso de las deudas recaerá sobre su patrimonio personal. Un análisis de estas situaciones no está de más al realizar un Plan de Empresa.